心理科学进展 2021, Vol. 29, No. 4, 597–609
Advances in Psychological Science https://dx.doi.org/10.3724/SP.J.1042.2021.00597

·研究构想(Conceptual Framework)·

人际真诚在同事互动及团队工作中的作用*

汤一鹏[1] 任芷宇[1] 蒲小萍[2] 韩 韦[1]

([1]中南财经政法大学工商管理学院，武汉 430073) ([2]武汉理工大学管理学院，武汉 430070)

摘 要 真诚作为人际交往的基础，在工作互动中十分重要。不真诚不仅会给员工造成巨大的压力，同时也会给企业带来直接或间接的经济损失。管理学者近年来逐渐意识到这个问题的严重性，并越来越重视对于真诚的研究。现有研究主要是从基于自我的视角将真诚当作个体特征，探讨个体真诚对其领导效能和心理健康的影响。然而，真诚的本质内涵中包含着人际的取向。因此，为了探讨真诚作为一种人际特征如何影响同事互动，本研究从社会关系视角提出人际真诚的概念，也就是说即使同一个人在不同人际互动中所展现的真诚可能在程度和性质上都有所不同。在此基础上，结合以往的研究和理论分析和澄清人际真诚如何作用于员工的同事互动，并进一步揭示人际真诚怎样影响其团队地位。

关键词 人际真诚，同事互动，社会关系视角
分类号 B849: C93

1 引言

真诚是一种普遍的心理和道德需求(Korman, 1976)，这种需求的满足通常伴随着幸福感增强(Sheldon et al., 1997)。从古至今也有许多思想家推崇真诚的重要性，比如孟子认为真诚是人的立身之本，就如他在《离娄》中所提到"诚者，天之道也；思诚者，人之道也"，古希腊格言"知汝真我" (γνῶθι σεαυτόν)，又如莎士比亚的训诫"做真实的自己" (to thine own self be true)。然而，随着现代企业制度化和专业化程度逐渐加深，组织中的员工为了符合企业规范，会要求员工调控甚至掩饰自己真实的感受和想法。比如，企业会要求员工即使在面对顾客提出无理要求时仍然表现出专业的形象或积极的情绪(Ashforth & Humphrey, 1993)；销售人员推介有瑕疵的产品仍然需要表现出有很大的信心。因此，很多管理学者将企业员工比作演员，认为员工只是在企业表演出符合规范的行为，而非用真实的自己来面对和处理工作中的人和事(e.g., Bolino, 1999; Roberts, 2005)。这种工作中的不真诚常常伴随着巨大的心理和道德压力，长期处于这样的压力下会给人造成心理上甚至身体上的疾病(Yalom, 1980)。不仅如此，工作中的不真诚还可能给企业带来直接或间接的亏损。比如，与不真诚的员工打交道时，客户会特别防范，使得双方沟通交流不顺畅(Grandey et al., 2005)，以至难以建立和维系良好的合作关系，甚至失去该客户，给企业带来经济损失。同时，下属的不真诚表达会让领导难以获得真实的信息，导致其做出不切合实际的判断，这种误判有可能引发非常严重的后果。

管理学者近年来开始意识到这些问题的重要性，逐渐重视对于工作中真诚的研究。现有研究主要从基于自我的视角(self-based perspective)把真诚当作一种较为稳定的个体特征，并将个体真诚(personal authenticity)定义为忠实于自己真实的情感、想法和理念而行动的人格特征(Harter, 2002)。然而，真诚在本质内涵上包含着人际关系的取向(e.g., Kernis & Goldman, 2006; Wood et al., 2008)，也就是说即使同一个人在不同人际关系中的真诚可能在程度和性质上都会有所不同。由此看来，将真诚当作与他人互动中所表现出的人际

收稿日期：2019-12-27
* 国家自然科学基金项目(71802194, 71972181, 71802192)。
通信作者：蒲小萍, E-mail: pxppsy@whut.edu.cn

特征，能够在很大程度上拓展我们对于工作中真诚的理解。应理论和管理实践的需要，本研究从社会关系的视角(socio-relational perspective)提出人际真诚(interpersonal authenticity)的概念分析其内涵。在此基础上，探讨员工的人际真诚对于其同事关系以及其在团队当中地位的影响。通过清楚揭示人际真诚在同事互动及团队工作中的作用，本研究不仅可以帮助员工认识到何时以及如何表达真诚能够有助于他们的同事关系，也为企业避免营造不真诚的企业氛围提供有益的指导。

2 工作中真诚的研究现状与述评

当前学界关于真诚的探讨主要是基于三种理论框架，包括：自我决定理论，人本心理学和多成分构念。由于自我决定理论主要关注真诚的心理体验和动机作用，因此在管理学中较多用于分析真诚对于员工所带来的心理需要的满足及其激励作用。比如，研究发现工作中的真诚能够帮助员工满足自我决定的基本心理需要，激励他们有更好的工作表现(Leroy et al., 2015)。人本心理学架构根源于临床心理学，主要关注不真诚所带来的心理压力以及长期处于这种情境中对身心健康的影响。近年来，管理学者主要用这个理论框架分析员工在情绪劳动中的不真诚所带来的心理的伤害(Roberts et al., 2009)。多成分构念是由 Kernis 和 Goldman (2006)提出的理论框架，使用多个成分的构念对真诚这个概念进行了整体描绘。该理论构念在管理学研究工作中真诚最为常用，比如用于构建真诚型领导以及真诚型下属的概念框架(e.g., Ilies et al., 2005; Leroy et al., 2015; Walumbwa et al., 2008)。当前在管理学研究中，关于工作中真诚主要是分析真诚的心理功能和道德效用(Luthans & Avolio, 2003; Wood et al., 2008)，认为真诚作为一种心理体验可以促进心理健康，而作为一种道德力量可以帮助领导者更好地带领下属。

2.1 工作中真诚的影响

2.1.1 真诚型领导

真诚型领导主要是指通过缩小真实自我与领导角色要求之间差异以贯穿其影响力的一种领导风格(Gardner et al., 2011)。这种领导风格的发现主要是由领导学泰斗 Avolio 在 2003 年提出的，他认为积极领导形式的根基就是领导者的个人真诚(Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005)。近年来，越来越多的领导学研究者开始对这种领导风格进行研究，并发现真诚型领导能够让下属更加清晰地知道自己的职责，同时可以增加下属对领导者的认同和信任(Clapp-Smith et al., 2009; Ladkin & Taylor, 2010)，使他们工作更加投入(Giallonardo et al., 2010)并且更加愿意表达自己的观点(刘生敏，廖建桥，2015；吕逸婧，苏勇，2015)，能够使整个工作团队具有更高的创造力(郝萌，程志超，2015；李燃 等，2016；秦伟平 等，2016)。

2.1.2 心理健康

真诚在临床心理学一直以来就备受重视，特别是在人本心理学治疗中更是处于核心地位，被看作是个体心理健康和幸福的重要基础(Yalom, 1980)。因此，学者们对于真诚的研究在很多时候的前提假设就是真诚可以提高个体的心理健康(e.g., Erickson & Ritter, 2001; Sloan, 2007)，直接验证这两者之间关系的实证研究却不多，但是现有证据基本支持这个观点。相关的研究发现个体真诚与其生活满意度存在正相关(Sheldon et al., 1997)。Toor 和 Ofori (2009)的研究也发现真诚型领导通常会在心理幸福感的测量中有较高的得分。最近的研究证据发现工作中的真诚能够使员工感觉自己的工作更加有意义(Ménard & Brunet, 2011)。这些证据都支持了工作中的真诚确实能够有助于个体的心理健康。

2.1.3 工作表现

研究发现当人们在工作中努力掩饰真正的自我时，这种不真诚的行为会消耗能量，并导致工作参与度降低(Reis et al., 2016)。相反，真诚可以让人的行为与内心状态一致，减少内心能量消耗，使人能更充分地使用自己的个人资源，增加工作投入。另一方面，员工在工作中感受到的真诚可以让他们对自己在工作中做出的选择和事务处理进行内在归因，为自己的行动负责，使之工作动机提高(Leroy et al., 2015)。已有大量实证研究发现真诚与工作投入之间呈正相关关系(e.g., Reis et al., 2016; van den Bosch & Taris, 2014)。对于管理者来说另一个更加重要的问题就是工作中的真诚对于员工的积极影响是否会反映在绩效上。研究发现真诚型领导能够使下属有更好的工作表现(e.g., Walumbwa et al., 2008)，同时，员工在工作中的真诚也能够提高工作绩效(e.g., Leroy et al.,

2015; van den Bosch & Taris, 2014)。

2.1.4　他人印象

社会心理学对于个体真诚的研究发现真诚在人际关系里也扮演了非常重要的角色。大量研究表明，真诚的人可以给他人留下积极的印象。例如 Krumhuber 等人(2007)的一项实验研究发现，相较于虚伪微笑的人，有着真诚微笑表情的人会被评为更有吸引力、更讨人喜欢、更值得信赖、更想与之合作。而其后续的研究也发现有真诚表情的面试者在工作相关的特征上和个人相关的特征上都会得到较高的评价(Krumhuber et al., 2019)。Moore 等(2017)也发现真诚的人在工作面试中更有可能被录用。

2.1.5　员工社会适应

研究还表明，工作中的真诚可以帮助新入职的员工更好地适应组织。Cable 等人(2013) 通过对企业员工入职培训中进行干预研究发现，相比于塑造其对于企业身份的认同，注重员工在工作中的真实自我能够让他们在半年的适应期结束之后具有更高的工作投入和工作绩效。并且当新员工与那些认可他们真实自我的人建立关系后，他们更有可能在团队内分享信息和合作，从而提高团队生产率。研究也发现，真诚型领导也会让新入职员工在入职适应的时期更愿意向上级寻求意见和反馈，有助于新员工的社会适应过程(张燕红 等, 2017)。

2.2　工作中真诚的前因变量

研究发现工作中的真诚带来诸多的积极影响，因此学者们也开始思考如何提高员工在工作中的真诚。已有研究发现有相当多的因素可以促进员工在工作中的真诚。例如 Gillath 等人(2010)发现安全的依恋关系可以促使人更真诚。他们通过让参加者回忆被亲密的人支持和爱的经历来启动参加者的安全依恋，发现这样的启动可以增加参加者的真诚。同时他们还发现处于不安全依恋关系的人更倾向于做出撒谎或欺骗等不真诚的行为。此外，来自他人的肯定也被发现能够影响人的真诚。Rogers (1961)提出当一个人被他人鼓励着向着理想中的自我迈进时，她很有可能面对这个人放弃伪装，表现出真诚的行为模式。而 Didonato 和 Krueger (2010)的研究支持了这一点：来自他人的肯定会增加个体的真诚。他们同时提出这可能是一个互相依赖的过程，他人肯定会增加个体的真诚，而真诚增加的个体可能会赢得更多来自他人的肯定，形成一个良性循环。除了以上与人际关系密切的变量，研究发现权力也会影响人的真诚。和人们刻板印象中以为权力会降低真诚的看法相反，Kifer 等(2013)发现因为权力会增加人的内在状态与外在行为的一致性，所以权力的增加会促使人们感觉更真诚，并因此提高主观幸福感。

2.3　研究述评

基于以上的文献综述，可以看到关于真诚的研究在过去的几十年里已经有了很大的进展，对于理解工作中的真诚有很大的推进。虽然如此，我们需要承认目前的研究仍然存在着一些不足。

首先，现有关于真诚的研究大多是从基于自我的视角进行探讨的，主要分析真诚作为个体特征对于心理功能和领导效能的影响。比如，学者们从心理体验的角度探究了在工作中保持真诚的个体通过其自我决定需求的被满足从而获得了更健康的心理状态(Leroy et al., 2015)。与之相反的是不真诚的体验，例如不真实的情绪表达，压抑和掩饰真实的感受和想法等等，会导致员工焦虑和压力的增加(Hackman, 1992; Morrison & Milliken, 2000)。然而，真诚在工作当中实际产生的影响在很大程度上取决于其在人际互动中的表现和作用(Cha et al., 2019)。虽然学者们承认真诚在其概念内涵中包含人际和社会关系的取向(e.g., Kernis & Goldman, 2006; Wood et al., 2008)，但是很少有研究将真诚当作工作互动过程中所展现出的人际特征来进行分析和研究。这对于整个研究领域来说是一个非常重要的缺失。

其次，关于真诚在工作中影响的理论分析基本上假定真诚能够促进社会关系(Kernis, 2003; Kernis & Goldman, 2006)。比如，研究者通常假定真诚型的领导能够促进更多的积极社会交换，提高下属对于领导的认同(Ilies et al., 2005)。但是，在现实工作中，有很多员工对在工作中展现真诚心存疑虑，其中最重要的一个担心就是因为恐怕自己对他人真诚相待，但对方不一定积极回应，以至自己在与人交往的过程中可能吃亏(Yagil & Medler-Liraz, 2013)。员工存在这样的疑虑并非毫无来由的，这在很大程度上反应了在人际交往中展现真诚可能存在一些实际的风险。然而，目前关于工作人际互动当中的真诚可能带来的消极作用却鲜有研究。

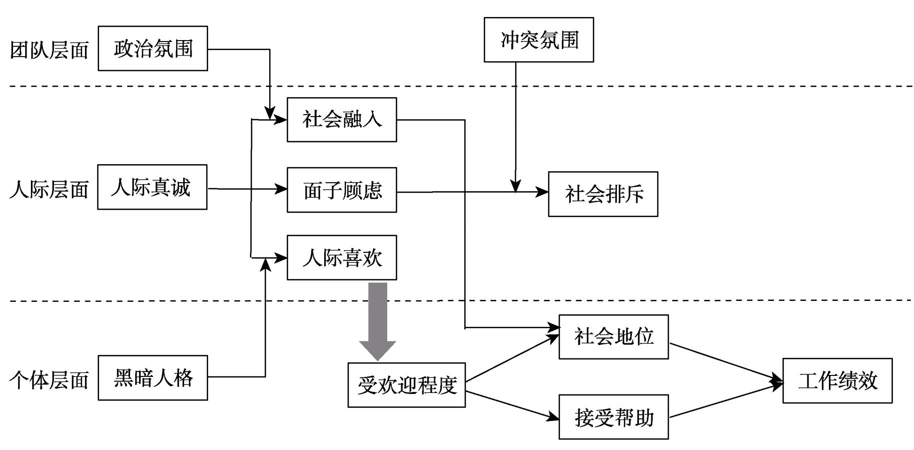


图 1 工作中真诚的整合模型

最后，已有对于工作场所中自我表达(self-display)的研究主要关注人们如何通过适当的表达来影响和管理对方对于自己的看法，比如印象管理(e.g., Bolino et al., 2008)和情绪调节(Grandey, 2003)。并且相关研究发现掩饰真实自我以迎合社会情境的员工在工作中更容易被人接纳(Mehra et al., 2001; Oh & Kilduff, 2008)。这些研究结论给人们造成一种普遍印象认为在工作中应该符合规定达成预期，真诚与否并不重要。然而，这样的印象是否反应了现实的情况是一个值得探讨的问题。

3 研究构想

基于以上的综述和分析，本项目首先从社会关系的视角出发提出人际真诚的概念，进而研究和分析人际真诚在团队工作当同事互动中作用的整合模型(参见图 1)。在该模型中，我们从个体、人际、团队三个层面对人际真诚在同事互动和团队工作中的作用进行了分析。

3.1 人际真诚的概念分析

本项目基于现有关于工作中真诚的研究提出员工在与同事的互动中所展现的真诚应包涵社会、行为和认知三个方面的内容。首先，在社会方面，真诚主要是反映个体对社会影响所做出的回应。比如，自我决定理论认为真诚就是按照自身意愿自主决定而非迫于社会环境的压力行事。然而，这并不是说真诚就是无视外部情境，相反，该理论提出个体可能将社会影响内化为自我的一部分，并按照内化自我行动，这也属于真诚的行为(Gagné & Deci, 2005)。除此之外，真诚型领导和真诚型下属的研究认为真诚还会在社会情境中表现为尝试与他人建立坦诚的关系(Leroy et al., 2015; Walumbwa et al., 2008)。因此，我们认为员工的人际真诚可能表现为在与同事的互动中坚持自身信念，不虚与委蛇，并且在与同事的沟通中表现出坦诚。其次，在行为方面，研究发现，真诚的行为主要是个体的外在行为与内在价值观和信念保持一致。也就是说，在这个方面，人际真诚可能表现为在与同事的互动中员工的行为能够明确反映其价值观和信念，而非模棱两可的言行风格。最后，在认知方面，真诚主要反映个体对于真实自我是否有清晰的认知。人本心理学认为个体能否清晰知道自己的真实想法和感受是真诚的基础(Yalom, 1980)。这种清晰的自我认识一方面表现在清楚知道自己的真实的想法和感受，另一方面还会表现为清楚了解他人对于自己的看法，这些看法如何影响到自己，以及自己的行为如何影响到他人(Kernis & Goldman, 2006)。这个方面的内容虽然主要是关于个人的认知和感受，但是仍然可能在人际互动中表现出来。比如，员工在关于自己想要做什么的问题上很少犹豫不决，表现很果断，这就表明该员工具有很清晰的自我认识。所以，本项目认为真诚在这三个方面的内容都会在人际交往中表现出相应的特征，并提出人际真诚应该包涵这三个方面的内容。

3.2 人际真诚在与同事交往中的正向作用

本项目深入探讨的第一个问题是人际真诚在与同事交往过程中的正向作用。我们主要从社会渗透理论(social penetration theory)的视角进行分析。社会渗透理论是由 Altman 和 Taylor 提出用于解释人们如何在交往中建立关系的社会过程

(Altman & Taylor, 1973; Taylor & Altman, 1987)。该理论认为人与人之间存在着关系屏障, 这种屏障将彼此保持在安全的人际关系范围内。举例来说, 两个不相熟的人通常会保持一定的社会距离, 并且只会交流一些外围的个人信息, 比如家乡、美食或者天气之类。然而, 人与人之间的关系会随着交往逐渐加深, 因为会在交往当中逐渐发现彼此更加深入的内在。比如, 讨论两人共同的喜好会拉近彼此的关系。Altman 和 Taylor 认为在人际交往中关系逐渐加深过程的实质就是关系屏障逐渐被渗透的过程, 并将这个过程命名为社会渗透。这个理论的关键命题是认为双方若在交往中能够看到彼此内在自我的表露, 这个过程就会大大加速(Infante et al., 1997; Taylor & Altman, 1987)。本项目认为人际真诚会让员工在与同事交往过程中显露出真实而内在的自我。据此, 我们推测员工的人际真诚也可能加速社会渗透的过程, 进而拉近员工与同事之间的关系。这种关系的拉近在同事互动中表现为社会融入。社会融入是指同事将员工引入内群的行为, 比如同事可能更多邀请员工参加聚餐或者共同的活动(Baumeister & Leary, 1995; Leary, 2010)。换而言之, 人际真诚可能会让同事会将该员工纳入内群。这种社会融入会进而提升该员工在整个团队中的社会地位。所谓社会地位是由团队中其他人赋予成员的声誉、威望和尊重(Anderson & Kilduff, 2009)。由于社会融入让员工被团队当中的同事们所接纳, 能够有助于累计声誉和威望, 提高其社会地位。

命题 1: 人际真诚能够促进同事对该员工的社会融入。

命题 2: 人际真诚能够通过促进同事对该员工的社会融入提高其在团队中的社会地位。

社会渗透理论提出显露内在自我对社会渗透的促进效果并非没有条件。举例来说, 当某个人打算找熟人聊一些轻松的话题, 比如新上映的电影, 但是熟人却聊起了他关于人生的困惑。这个时候, 虽然这个熟人在显露内在自我, 但是并不能有效促进社会渗透过程, 加深彼此的关系。该理论据此提出显露内在自我能否有效促进社会渗透取决于他人对于自我显露的解读(Altman & Taylor, 1973; Collins & Miller, 1994)。由于团队氛围能够在很大程度上塑造同事解读员工行为的方式, 我们认为人际真诚对于社会渗透促进作用可能受到团队氛围的影响。在本项目中, 我们提出团队的政治氛围可能削弱人际真诚通过社会融入对社会地位的促进作用。政治氛围是指工作环境中组织政治(organizational politics)的强度。在较高的政治氛围中, 人际交往中存在着很大的模糊性, 人们更多地怀疑行为背后隐藏着某种利己的动机(Kacmar et al., 2011; Kacmar & Baron, 1999)。在这种氛围之中, 同事可能对于员工行为的动机产生怀疑进行比较负面的解读, 并对该员工保持高度的戒备。员工的人际真诚更难渗透同事的关系屏障。相反, 在较低的政治氛围中, 人际真诚则可能发挥更大的作用。

命题 3: 团队的政治氛围调节人际真诚对人际互动中社会融入的作用并进而调节其对员工团队地位的影响, 使得这个作用在较低的政治氛围中比较显著。

3.3 人际真诚在团队互动中的负向作用

本项目进而探讨人际真诚在团队互动中可能的负向作用。我们认为在冲突频发的情况下人际真诚的负向作用就会展现出来。我们主要从面子协商理论(face-negotiation theory)的视角来分析这个问题。面子协商理论是由华裔学者丁允珠(Stella Ting-Toomey)所提出来分析在人际沟通中人们维护和协商面子的过程。人们希望在与他人的沟通中维护和抬高自己的面子, 倾向于规避面子可能被驳的沟通情境。面子是指在人际交往中个人所争取并由他人认可的积极公共自我形象。面子相关的理论认为, 人际交往有着特定的规范, 交往双方都基于这些规范来影响着他人对于自己的看法并维护公共自我形象(王轶楠, 杨中芳, 2005)。面子协商理论提出为了使得双方面子都能够得到适当地维护, 个体在需要在交往中考虑到彼此的面子, 这也就是面子顾虑(Ting-Toomey, 2005)。也就是说, 个体需要根据自己和他人公众形象的压力而调整自己的行为和表达以维护彼此的面子。然而, 当员工在在人际互动中表现真诚得时候, 意味着敢于坚持自身信念, 不苟同和不屈服于社会压力(Wood et al., 2008)。这种坚持可能导致员工在人际交往中较少顾虑面子。因此, 我们推测人际真诚可能会降低员工在人际交往中的面子顾虑。同时, 我们认为面子顾虑可能会引发同事的社会排斥。社会排斥是指员工被同事回避和忽视的情形(Ferri et al., 2008)。当员工的面子顾虑比较

低的时候，与该员工的沟通可能会让同事的面子得不到保障。为了减少这样的事情发生，同事有可能会有意识地回避与该员工进行沟通互动。

命题 4：人际真诚与员工的面子顾虑负相关。

命题 5：人际真诚能够通过降低员工的面子顾虑而导致同事的社会排斥。

面子协商理论进一步提出，在冲突频发的情况下，人们的面子都会变得特别脆弱特别需要维护。在这个时候，面子就变得更为敏感了。在互动和交流的时候，双方都会努力协商维护和抬高自己的面子(Oetzel & Ting-Toomey, 2003)。因此，我们提出团队当中的冲突氛围对于员工的面子顾虑与同事的社会排斥之间的关系是一个重要的调节变量。在冲突氛围较高的团队当中，由于冲突发生的频次比较高，面子顾虑就成为一种基本而必要的社交技能。而这种必要性会使得面子顾虑成为该团队当中需要共同遵守的规范。在这种情况下，人际真诚所带来的坚持自我和不顾虑面子就成为一种违反规范的行为，进而可能招致社会排斥。毕竟，社群会排斥不合规范的人来维护其正常运作的功能(Kurzban & Leary, 2001)。

命题 6：在团队冲突氛围较高的情况下，人际真诚可能会因为降低员工的面子顾虑而导致社会排斥。

3.4 人际真诚对员工在团队中工作绩效的影响

本项目认为人际真诚不仅会影响同事互动还可能进一步影响到团队工作。我们主要基于行为剧本理论(behavioral script theory)来分析这个问题。该理论认为，人们对于在社会情境中行为特征的理解和反应在很大程度上取决于给这些特征所赋予的意义(Lord & Maher, 1991; Watson, 2011)。为了对行为特征赋予意义，人们通常会将之与行为剧本进行对比，以评估这些特征(Price & Bouffard, 1974; Gioia & Manz, 1985)。行为剧本是指在特定社会情境中对于行为期望的集合。比如，行为剧本会比较清晰界定在正式会议或者工作面试场合的言行方式。这样的行为剧本不仅会被用于指导人们自己的行为(Averyet al., 2009)，同时也会成为判断社会情境中他人行为是否合适的依据(Zohar & Luria, 2004)。基于该理论，我们推论同事可能会评估员工的人际真诚是否符合行为剧本而决定对于该员工的态度。具体而言，因为人际真诚所传达的信任和诚实都是在工作人际交往中比较受重视的特征(Cropanzano & Mitchell, 2005)，我们认为人际真诚可能会让同事对该员工产生积极的印象和偏好，提高同事对于员工的喜欢(liking)。这种喜欢会让员工在团队中更加受欢迎，进而提高其社会地位(Scott & Judge, 2009)。而且，同事也可能更加愿意为该员工提供工作上的帮助(Bowler & Brass, 2006)。也就是说，员工可能因为人际真诚而接受到更多的帮助。员工在团队中的社会地位和接收到的帮助能够进一步促进员工的工作绩效(Kamdar & Van Dyne, 2007)。因此，我们提出下面两个命题。

命题 7：人际真诚与同事对员工的喜欢存在正相关

命题 8：人际喜欢，聚合到个体层面为受欢迎程度[1]，能够提高员工在团队中的社会地位(8a)和接受帮助(8b)，并进而提高工作绩效(8c)。

行为剧本理论提出对行为者的判断会塑造观察者所期望的行为剧本。比如，一个人若是图书馆管理员，人们就会期望他知识丰富但为人比较内向。在本研究中，我们认为员工的暗黑人格可能会塑造同事对于该员工的行为剧本，影响对于员工人际真诚的解读。黑暗人格，也称为黑暗三联征(dark triad)，是指一个由三种各自独立又相互交织反社会型特质所组成的人格特质群。这三种人格特质分别是：马基雅维利主义(Machiavellianism)、自恋(narcissism)和精神病态(psychopathy)。这三种特质有其各自的特征和结构。然而，作为人格特质群，这三者之间存在着共性。这种共性表现为自以为是、感情冷漠并具有很强的攻击性。这种共性所反映就是人格中的黑暗面。因此，现在很多的研究将这三者合并在一起并称之为黑暗人格。黑暗人格并不难被观察到，因为黑暗人格高的人很多时候不认为这些特征是不好的，所以不会刻意掩饰(Christie & Geis, 1970)。然而，观察到这些人格特征和人际真诚同时出现在一个员工身上，同事很有可能感觉有些不协调，毕竟这两种特征之际存在明显的矛盾。在这种情况下，同事可能倾向于选择保持距离以

[1] 受欢迎程度有两种测量方式(Cillessen & Rose, 2005)：其一是让同事们评价员工的受欢迎程度，比如 Scott 和 Judge (2009)就是用这种方式进行测量；另一种就是本专题中这种聚合的方式进行测量，称为社会人际学测量法。

免被利用受到伤害。

命题 9：人际真诚对人际喜欢的影响受到员工黑暗人格的调节；当员工的黑暗人格较高的时候，这个作用可能是负向的，相反，当员工的黑暗人格较低的时候，这个作用可能是正向的。

对于该项目的开展，我们首先将会通过扎根经典理论，整合分析现有文献，并结合访谈来研究人际真诚的内涵进而编制人际真诚的测量量表。整理现有关于真诚的相关测量量表，比如真诚型领导、真诚型下属以及真诚型人格等量表，分析量表中所测的内容。同时，结合使用深度访谈法，选择对员工进行个体深度访谈，并对团体进行焦点小组访谈，探索员工所期望工作人际交往中真诚、自己在日常工作交往中所表现出的真诚、以及所感知到同事所表现的真诚，从各个角度进行深入分析人际真诚的内涵及其效果。结合访谈所整合出的概念内涵，整合编制人际真诚的测量量表，并通过问卷初测分析量表的信度和效度，并进而精简量表内容使后续研究能够更好地使用，为之提供可靠而扎实的基础。

在后续研究中，主要结合深度访谈法和问卷调查法进行研究。由于是基于社会关系的视角进行分析，所以在问卷调查过程中，我们将会采用轮询问卷设计法(round-robin survey)进行问卷编制。轮询问卷要求团队中每个成员对其他所有成员进行评分，同样每个成员也被其他所有成员评分。比如，员工甲的人际真诚都由该团队中其他所有参加的成员(e.g., 乙、丙、丁)进行评分，以测量员工甲在分别与乙、丙、丁交往过程中的人际真诚。这种问卷调研方式所测得的数据既可以用于分析人际水平的效应，又可以通过聚合的方式获得个体水平或团队水平的变量进而分析个体或团队水平的效应。在问卷设计的过程中，我们还需要同时结合考虑对个体变量和团队变量的测量。轮询问卷中人际变量的数据并非彼此独立的；该数据具有复杂的嵌套结构：人际关系是嵌套在个体之间，同时个体又嵌套在团队之内。举例来说，假设一个团队中有甲、乙、丙、丁四人，这 4 个人之间存在 12 种人际关系，即甲→乙、乙→甲、甲→丙等，而这些人际关系嵌套在甲、乙、丙、丁之间，同时这些个体又同在一个团队之内。社会关系模型(social relations model)就是能够用于处理这种复杂关系的分析模型。最近该分析方法已经开始应用在管理学中研究工作团队中的人际特征(e.g., De Jong et al., 2007; Lam et al., 2011)。

4　理论建构

当前管理学界已经开始意识到员工真诚在工作中的重要性，因为不真诚不仅会损害员工幸福，同时也可能会给企业带来经济损失。当前对于工作中真诚的研究主要是从基于自我的角度来探讨，分析真诚作为个体特征对于心理健康和领导效能的影响。然而，在实际工作中，相同的员工在与不同的同事交往中可能表现出不同程度的真诚。因此，本项目从社会关系的视角出发探讨员工的人际真诚在工作互动当中可能产生的影响。通过整合分析真诚的现有理论框架，基于社会渗透理论、面子协商理论和行为剧本理论，本项目尝试探索人际真诚的概念内涵，并在此基础上分析员工的人际真诚对同事关系会产生的作用，以及如何进一步影响其团队地位。围绕这三个层层递进的问题，本项目进行了一系列的理论构建。

首先，本项目在现有理论框架的基础上分析了人际真诚的内涵。当前关于真诚的讨论主要有三个理论框架：自我决定理论，人本心理学框架和多成分构念。自我决定理论认为真诚的实质就是能否自主决定行为表达。如果是发自内心自主选择做某件事，这就是真诚的行为；相反，如果为了某些外在原因而做原本不想做的事，这就是不真诚的行为。Luthans 和 Avolio 在 2003 年在该理论的框架下探讨了真诚型领导概念最初的雏形。他们认为真诚型领导应该能够促进领导者和下属更多的自我决定的行为。人本心理学框架主要是基于人本心理学的奠基人卡尔·罗杰斯的理论(Rogers, 1961)。这个理论架构认为个体从内在体验到外在表达包括三个层面：深层心理感受；对深层感受的意识；以及外在行为表达，并提出真诚就是内在体验与外在表达的一致性(Wood et al., 2008)。按照该理论框架，真诚就是能够清楚自己内心的感受并且以此为依据进行表达。Kernis 和 Goldman (2006)在分析真诚内涵的基础上提出真诚的多成分构念。他们认为真诚包含 4 个相互关联的成分：1)自我觉察，指个体能够清楚知道自己的感受、想法和价值观；2)无偏见加工，指个体对于自我相关的信息能够不带偏见地进行处理和加工；3)真诚行为，指个体按照内在价值观和真实

的想法行动; 4)关系透明性, 指个体重视并追求达成在关系中的真实和透明(Kernis & Goldman, 2006)。

整合分析这些的理论框架, 本项目提出人际真诚应该包含社会、行为和认知三个方面的内容。首先, 在社会方面的内容主要是反映个体受到社会影响的程度。比如, 自我决定理论框架认为个体可能将社会影响内化为自我的一部分, 并真诚地按照内化自我进行行动(Gagné & Deci, 2005), 然而人本心理学架构认为个体接受社会影响的过程本身就是变得不真诚的过程(Schmid, 2005)。多成分架构关于这个问题的看法与自我决定理论框架相似, 认为真诚并非无视社会影响, 而是在社会情境中选择合适而真实的表达(Kernis & Goldman, 2006)。在这方面还有一个值得后续更深入探讨的问题, 就是员工在多大程度上以及哪些方面的坚持会让同事认为该员工真诚。除此之外, 多成分架构认为关于真诚的社会方面的内容还应该包括个体建立坦诚关系的愿望。其次, 在行为方面的内容主要是指个体的行为在多大程度上反映其内在价值和信念。在行为方面上, 三个理论架构包涵的内容基本相似, 认为真诚在行为方面上应该是行为与内在想法、感受以及价值信念的一致。假如个体的行为能够真实反映其内在价值, 由于内在价值的相对稳定性(Bardiet al., 2014), 行为特征应该在相当长的一段时间具有一贯性。最后, 在认知方面的内容主要反映在个体对于真实自我是否有清晰的认知。多成分架构在认知方面的内容比较丰富, 认为真诚在认知方面上除了包含清楚知道自己的想法和感受, 还包括清楚了解他人对于自己的看法以及这些看法如何影响自己。比如, 一个人如果对于自己的情绪没有清晰认识, 可能会在人际交往中表现为迷茫和情绪不稳定。如果无法承认自己的缺点, 可能会粉饰自己的不足之处或者美化自己的弱点。自我决定理论框架关于这个方面的内容讨论则比较少, 基本上认为完全整合内化的社会目标具有与原本自我(nascent self; Deci & Ryan, 2000)相似的功能, 属于真实自我的一部分。

其次, 本项目基于社会渗透理论和行为剧本理论对人际真诚如何促进员工提高社会地位的机制进行了澄清, 并在相关理论的基础上提出了这些影响机制的边界条件。社会渗透理论认为在人际互动中显露出内在自我会拉近彼此的关系(Altman & Taylor, 1973; Altman et al., 1981)。由于人际真诚就是在互动中展现真实的自我, 我们因此提出员工的人际真诚会让同事感觉该员工比较坦诚并且信任自己。这会使得同事认为该员工希望得到接纳(Greene et al., 2006), 促使同事更愿意接纳该员工为内群。因此, 我们认为人际真诚会加速社会渗透过程, 进而使得员工更容易融入同事的关系圈获得认可进而提升社会地位。所以, 我们提出社会融入是人际真诚对社会地位影响的一个重要中介变量和解释机制。由于社会渗透理论进一步提出显露内在自我对社会渗透过程的促进作用取决于他人对于自我显露的解读(Taylor & Altman, 1987; Collins & Miller, 1994), 我们认为人际真诚对于社会渗透过程的促进作用可能取决于同事对于人际真诚的理解。我们进而提出团队政治氛围可能调节人际真诚对社会融入的影响。在团队政治氛围较高的情况下, 由于团队内部的互动存在着很大的模糊性(Ferris & Kacmar, 1992), 同事可能会怀疑员工所显露的人际真诚背后隐藏着某种利己的动机(Kacmar & Baron, 1999)。在这种情况下, 人际真诚对于社会渗透过程的促进作用可能就会大大削弱。相反, 当团队政治氛围比较弱的情况下, 同事倾向于相信他人的行为, 并且对员工的人际真诚做出正面的解读。人际真诚可能大大促进社会渗透过程。因此, 我们提出人际真诚通过社会融入对社会地位的影响会受到团队政治氛围的调节, 在较低的团队政治氛围中这种影响更加显著。

行为剧本理论认为社会知觉从本质上是一个意义构建的过程, 人们对于他人的知觉主要取决于对其行为表现所赋予的意义, 这个意义构建的过程在很大程度上是寻找和匹配行为剧本的过程(Lord, & Maher, 1991)。由于人们对于特定情境中行为有很多的期望, 这种期望的集合就构成了该情境下的行为剧本(Schank, & Abelson, 1977; Gioia & Manz, 1985)。在工作场所中, 同事对于彼此的言行方式也有特定的行为剧本(Avery et al., 2009; Zohar & Luria, 2004)。同事会通过行为剧本来评估员工的行为并形成对于该员工的态度。在团队工作互动中, 比较重视彼此的诚实和信任(Cropanzano & Mitchell, 2005)。因此, 当该员工表现人际真诚的时候, 这可能会引发同事的好感,

提高同事对于该员工的喜欢。受到很多同事喜欢的员工, 其社会地位也会比较高。所以, 我们基于行为剧本理论提出人际喜欢是人际真诚对社会地位影响的另一个重要中介变量和解释机制。虽然人际真诚在很大程度上可以理解为信任和诚实引发好感, 但是对人际真诚的解读还受到其他因素的影响, 其社会意义并非总是积极正面的。我们基于行为剧本理论认为员工本身的人格特征可能是关键的边界条件, 因为人格特征是一种稳定的行为倾向, 这种倾向会塑造同事对于员工行为的预期(Gioia & Poole, 1984; Pavitt & Haight, 1985)。在本项目中, 我们提出员工的暗黑人格可能是影响人际真诚通过人际喜欢影响社会地位的一个重要调节变量。具有较高的暗黑人格的员工通常会表现出对人性比较负面的观点并且有较低的道德标准(Singhapakdi & Vitell, 1991)。而人际真诚会让员工坦白地表达这种暗黑的观点和信念, 因为暗黑人格高的人并不刻意掩饰自己的想法(Christie & Geis, 1970; Liu, 2008)。但是, 这样的坦诚可能并不会让同事感觉到该员工值得信任, 相反会担心自己在与之交往的过程中受到伤害, 而选择保持距离。因此, 我们提出人际真诚通过人际喜欢对社会地位的影响会受到员工暗黑人格的调节, 在员工具有较高的暗黑人格的情况下, 这种影响会被削弱。

最后, 本项目基于面子协商理论探讨了人际真诚在同事互动中可能产生的负面作用。面子协商理论认为人们都希望能够在人际互动中传递出积极社会形象(Ting-Toomey, 2005), 因为这种积极形象会在很大程度上决定他们在社会上所获得的尊重、名声和荣誉等等(Ting-Toomey & Kurogi, 1998)。为了达成这个目的, 人们会在沟通中努力维护或者抬高自己的积极社会形象, 也就是面子。而在很多互动当中, 人们的面子可能受到威胁和挑战。面子协商理论提出人际沟通实质上就是一个面子协商的过程。简而言之, 人们希望在与他人的沟通中维护和抬高自己的面子, 倾向于规避面子可能受到挑战的沟通情境。为了顺利协调面子, 就需要双方都能够在沟通中能够顾虑到相互的面子(Ting-Toomey, 2005)。假如某个人不具备这样的面子顾虑, 其他人可能会尽量规避与之沟通的情境, 因为这样的沟通可能会让面子受到威胁。因为人际真诚会让员工在与同事的沟通和交往中选择不服从社会压力和坚持己见(Wood et al., 2008), 这种对自己信念的关注和坚持可能会让该员工更少考虑到彼此的面子, 而降低面子顾虑进而可能导致社会排斥。因此, 本项目提出人际真诚可能通过降低面子顾虑进而引发社会排斥。虽然如此, 但是我们认为这种负面效应并不是在所有情况下都会显露出来。基于面子协商理论, 本项目提出这种影响可能在冲突氛围较高的团队会比较显著。该理论认为在冲突氛围较高的情况下, 沟通当中的面子常常受到威胁(Oetzel et al., 2003), 这就让在人际互动当中面子顾虑的重要性凸显了出来。在这种氛围中, 面子顾虑较低的员工在沟通中可能经常威胁到同事的面子, 这就加深了同事与之打交道的顾忌, 更有可能选择回避该员工。因此, 本项目进一步提出团队的冲突氛围可能加强人际真诚通过面子顾虑对社会排斥的影响。

总体而言, 本项目旨在揭示人际真诚在同事互动及团队工作中的作用。基于此, 本项目将研究的焦点从当前主流的基于自我的视角转为基于社会关系的视角, 提出人际真诚的概念并深入分析其内涵。在本项目的理论构建中, 我们基于不同的理论视角不但揭示人际真诚在员工与同事交往当中的作用, 并且深入探讨了人际真诚对于团队地位的影响, 推进和丰富了目前关于工作中真诚的研究, 并且为企业避免营造不真诚的企业氛围提供有益的指导, 有利于促进员工和团队绩效。

参考文献

郝萌, 程志超. (2015). 真实型领导、积极氛围与下属创造力. *科研管理, 36*(12), 103–109.

李燃, 王辉, 赵佳卉. (2016). 真诚型领导行为对团队创造力的影响. *管理科学, 29*(5), 71–82.

刘生敏, 廖建桥. (2015). 真实型领导真能点亮员工的希望之言吗. *管理评论, 27*(4), 111–121.

吕逸婧, 苏勇. (2015). 真诚型领导能否打破员工沉默?—个有调节的中介模型. *心理科学, 38*(5), 1178–1186.

秦伟平, 李晋, 周路路, 赵曙明. (2016). 团队真实型领导对创造力的影响: LMX 的跨层作用. *管理工程学报, 30*(3), 36–43.

王轶楠, 杨中芳. (2005). 中西方面子研究综述. *心理科学,* 28(2), 143–146.

张燕红, 廖建桥, 马金平, 周勇. (2017). 真实型领导对新员工反馈寻求行为的作用机制——基于上级认同理论. *工业工程与管理, 22*(2), 132–139.

Altman, I., & Taylor, D. A. (1973). *Social penetration: The development of interpersonal relationships.* New York: Holt, R. & Winston.

Altman, I., Vinsel, A., & Brown, B. B. (1981). Dialectic conceptions in social psychology: An application to social penetration and privacy regulation. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 14, pp. 107−160). San Diego, CA: Academic Press.

Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). The pursuit of status in social groups. *Current Directions in Psychological Science, 18*(5), 295–298.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review, 18*(1), 88–115.

Avery, D. R., Richeson, J. A., Hebl, M. R., & Ambady, N. (2009). It does not have to be uncomfortable: The role of behavioral scripts in Black-White interracial interactions. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1382–1393.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338.

Bardi, A., Buchanan, K. E., Goodwin, R., Slabu, L., & Robinson, M. (2014). Value stability and change during self-chosen life transitions: Self-selection versus socialization effects. *Journal of Personality and Social Psychology, 106*(1), 131–147.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*(3), 497–529.

Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review, 24*(1), 82–98.

Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management, 34*(6), 1080–1109.

Bowler, W. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 70–82.

Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly, 58*(1), 1–36.

Cha, S. E., Hewlin, P. F., Roberts, L. M., Buckman, B. R., Leroy, H., Steckler, E., Ostermeier, K. & Cooper, D. (2019). Being your true self at work: Integrating the fragmented research on authenticity in organizations. *The Academy of Management Annals, 13*(2), 633–671.

Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism.* New York: Academic Press.

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15*(3), 227–240.

Collins, N. L., & Miller, L. C. (1994). Self-disclosure and liking: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin, 116*(3), 457–475.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.

de Jong, S. B., van der Vegt, G. S., & Molleman, E. (2007). The relationships among asymmetry in task dependence, perceived helping behavior, and trust. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1625–1637.

Didonato, T. E., & Krueger, J. I. (2010). Interpersonal affirmation and self-authenticity: A test of Rogers's self-growth hypothesis. *Self and Identity, 9*(3), 322–336.

Erickson, R. J., & Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? *Social Psychology Quarterly, 64,* 146–163.

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Chinese Journal of Clinical Psychology, 93*(6), 1348–1366.

Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management, 18*(1), 93–116.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331–362.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120–1145.

Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management, 18*(8), 993–1003.

Gillath, O., Sesko, A. K., Shaver, P. R., & Chun, D. S. (2010). Attachment, authenticity, and honesty: Dispositional and experimentally induced security can reduce self- and other-deception. *Journal of Personality and Social Psychology, 98*(5), 841–855.

Gioia, D. A., & Manz, C. C. (1985). Linking cognition and behavior: A script processing interpretation of vicarious learning. *Academy of Management Review, 10*(3), 527–539.

Gioia, D. A., & Poole, P. P. (1984). Scripts in organizational behavior. *Academy of Management Review, 9*(3), 449–459.

Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal, 46*(1), 86–96.

Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 96*(1), 38–55.

Greene, K., Derlega, V. J., & Mathews, A. (2006). Self-disclosure in personal relationships. In A. L. Vangelisti & D. Perlman (Eds.), *The Cambridge handbook of personal relationships* (pp. 409–427). New York, NY: Cambridge University Press.

Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette (Eds.), *Hough LM handbook of industrial and organizational psychology* (2nd Ed., Vol. 3, pp. 199–267). Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press.

Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford: Oxford University Press.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 373–394.

Infante, D. A., Rancer, A. S., & Womack, D. F. (1997). *Building communication theory*. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, Inc.

Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 633–642.

Kacmar, K. M., & Baron, R. R. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management, 17,* 1–39.

Kamdar, D., & van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1286–1298.

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry, 14*(1), 1–26.

Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology, 38,* 283–357.

Kifer, Y., Heller, D., Perunovic, W. Q. E., & Galinsky, A. D. (2013). The good life of the powerful: The experience of power and authenticity enhances subjective well-being. *Psychological Science, 24*(3), 280–288.

Korman, A. K. (1976). Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management Review, 1,* 50–63.

Krumhuber, E. G., Lai, Y. -K., Rosin, P. L., & Hugenberg, K. (2019). When facial expressions do and do not signal minds: The role of face inversion, expression dynamism, and emotion type. *Emotion, 19*(4), 746–750.

Krumhuber, E. G., Manstead, A. S. R., & Kappas, A. (2007). Temporal aspects of facial displays in person and expression perception: The effects of smile dynamics, head-tilt, gender. *Journal of Nonverbal Behavior, 31*(1), 39–56.

Kurzban, R., & Leary, M. R. (2001). Evolutionary origins of stigmatization: The functions of social exclusion. *Psychological Bulletin, 127*(2), 187–208.

Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the "true self": Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly, 21*(1), 64–74.

Lam, C. K., van der Vegt, G. S., Walter, F., & Huang, X. (2011). Harming high performers: A social comparison perspective on interpersonal harming in work teams. *Journal of Applied Psychology, 96*, 588–601.

Leary, M. R. (2010). Affiliation, acceptance, and belonging. In S.T. Fiske, D.T. Gilbert & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (5th Ed., Vol. 2, pp. 864–897). New York, NY: Wiley.

Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management, 41*(6), 1677–1697.

Liu, C. C. (2008). The relationship between Machiavellianism and knowledge sharing willingness. *Journal of Business and Psychology, 22*(3), 233–240.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). Cognitive theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd Ed., Vol. 2, pp. 1–62). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.

Ménard, J., & Brunet, L. (2011). Authenticity and well-being in the workplace: A mediation model. *Journal of Managerial Psychology, 26*(4), 331–346.

Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J. (2001). The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly, 46*(1), 121–146.

Moore, C., Kawon, K., Lee, S. Y., Cable, D. M. The advantage of being oneself: The role of applicant self-verification in

organizational hiring decisions. *Journal of Applied Psychology, 102*(11), 1493–1513

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25,* 706-725.

Oetzel, J., Meares, M., Myers, K. K., & Lara, E. (2003). Interpersonal conflict in organizations: Explaining conflict styles via face-negotiation theory. *Communication Research Reports, 20*(2), 106–115.

Oetzel, J. G., & Ting-Toomey, S. (2003). Face concerns in interpersonal conflict: A cross-cultural empirical test of the face negotiation theory. *Communication Research, 30*(6), 599–624.

Oh, H., & Kilduff, M. (2008). The ripple effect of personality on social structure: Self-monitoring origins of network brokerage. *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 1155–1164.

Pavitt, C., & Haight, L. (1985). The "competent communicator" as a cognitive prototype. *Human Communication Research, 12*(2), 225–241.

Price, R. H., & Bouffard, D. L. (1974). Behavioral appropriateness and situational constraint as dimensions of social behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 30*(4), 579–586.

Reis, G., & Trullen, J., & Story, J. (2016). Perceived organizational culture and engagement: The mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology, 31*(6), 1091–1105.

Roberts, L. M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review, 30*(4), 685–711.

Roberts, L. M., Cha, S. E., Hewlin, P. F., & Settles, I. H. (2009). Bringing the inside out: Enhancing authenticity and positive identity in organizations. In L. M. Roberts & J. E. Dutton (Eds.), *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation* (pp. 149–170). New York: Routledge.

Rogers, C. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy.* Boston: Houghton Mifflin.

Schank, R. C., & Abelson, R. P. (1977). *Scripts, plans, goals, and understanding.* Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Schmid, H. B. (2005). Beyond self-goal choice: Amartya Sen's analysis of the structure of commitment and role of shared desires. *Economics and Philosophy, 21*(1), 51–63.

Scott, B. A., & Judge, T. A. (2009). The popularity contest at work: Who wins, why, and what do they receive? *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 20–33.

Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*(6), 1380–1393.

Singhapakdi, A., & Vitell, S. J. (1991). Research note: Selected factors influencing marketers' deontological norms. *Journal of the Academy of Marketing Science, 19,* 37–42.

Sloan, M. M. (2007). The "real self" and inauthenticity: The importance of self-concept anchorage for emotional experiences in the workplace. *Social Psychology Quarterly, 70*(3), 305–318.

Taylor, D., & Altman, I. (1987). Communication in interpersonal relationships: Social penetration processes. In M. E. Roloff & G. R. Miller (Eds.), *Interpersonal processes: New directions in communication research* (pp. 257–277). Thousand Oaks, CA: Sage.

Ting-Toomey, S. (2005). The matrix of face: An updated face-negotiation theory. In W. B. Gudykunst, (Ed.), *Theorizing about intercultural communication* (pp. 71–92). Thousand Oaks, CA: Sage.

Ting-Toomey, S., & Kurogi, A. (1998). Facework competence in intercultural conflict: An updated face negotiation theory. *International Journal of Intercultural Relations, 22*(2), 187–225.

Toor, S. -U. -R., & Ofori, G. (2009). Authenticity and its influence on psychological wellbeing and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management and Economics, 27*(3), 299–313.

van den Bosch, R. V., & Taris, T. W. (2014). Authenticity at work: Development and validation of an individual authenticity measure at work. *Journal of Happiness Studies, 15*(1), 1–18.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure? *Journal of Management, 34*(1), 89–126.

Watson, T. J. (2011). Ethnography, reality, and truth: The vital need for studies of "how things work" in organizations and management. *Journal of Management Studies, 48*(1), 202–217.

Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology, 55*(3), 385–399.

Yagil, D., & Medler-Liraz, H. (2013). Moments of truth: Examining transient authenticity and identity in service encounters. *Academy of Management Journal, 56*(2), 473–497.

Yalom, I. D. (1980). *Existential psychotherapy.* New York: Basic Books.

Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology, 89*(2), 322–333.

The effect of interpersonal authenticity on coworker interactions within work team

TANG Yipeng[1], REN Zhiyu[1], PU Xiaoping[2], HAN Wei[1]

([1] *School of Business Administration, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan* 430073, *China*)

([2] *School of Management, Wuhan University of Technology, Wuhan* 430070, *China*)

Abstract: Employees are often socialized to regulate and conceal their true selves in the workplace. Such inauthentic displays not only make the employees stressful, but also bring substantial loss to the companies. Recently, management scholars have paid an increasing attention to authenticity at work. Prior research has mainly taken a self-based perspective to examine personal authenticity. Nevertheless, authenticity has a relational orientation. To extend the current literature, therefore, this research adopted a socio-relational perspective to propose the concept of interpersonal authenticity. Moreover, grounding on the review of the current literature, a comprehensive model was developed to understand how interpersonal authenticity may influence coworker interactions and employee performance within work team. The research model helps us clarify how and when employees may benefit from their interpersonal authenticity, providing practical implications in building a work environment that encourages employees to be authentic.

Key words: interpersonal authenticity, coworker interactions, socio-relational perspective